

THE NEXT NORMAL OF HR



FATİH CÖMERT'İN MESAJI.....	3
GÜNÜMÜZDE EN İYİ ADAYLARI ÇEKMEYE YÖNELİK BAŞLICA STRATEJİLER.....	4
SÜREKLİ DEĞİŞEN BİR ORTAMDA DAYANIKLI VE MOTİVE BİR İŞGÜCÜ OLUŞTURMAK.....	6
YENİ NORMALDE BAŞARILI OLMAK İÇİN BİR EKİPTE BULUNMASI GEREKEN BECERİLER.....	8
DOĞRU YETENEKLERLE UZAKTAN ÇALIŞMA VERİMLİLİĞİNİ ARTIRMAK.....	10
ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRMEK İÇİN ESNEKLİĞİN SINIRLARINI BELİRLEMEK.....	12
YENİ NORMALDE DİNAMİK ŞİRKET KÜLTÜRÜNÜN TEŞVİK EDİLMESİ.....	14

FATİH CÖMERT

'İN MESAJI

**Yönetim Müdürü,
Michael Page Türkiye**



Bir yıl gibi kısa bir süre içinde, hem yaşantımız hem de iş dünyası muazzam bir değişime uğradı. Yaşanan en büyük değişikliklerden biri ise evden çalışma modelinin hızlı yükselişiydi. Dijitalleşmenin, bir hedef olmaktan çıkarak birdenbire bir mecburiyet haline gelmesi de su götürmez bir gerçektir.

Bu muazzam dönüşüm, kaçınılmaz şekilde, yetenek çekme ve kalıcılıktan şirket kültürüne kadar, insan kaynakları yönetimini her yönden etkilemiş durumda. Danışmanlarımızın da gözlemlediği üzere, birçok şirket başlangıçta oldukça zorlu bir adaptasyon sürecinden geçmiş olsa da, doğru rehberlikle, esneklik, çeviklik ve üretkenlik açısından yeni standardı yakaladı.

40 yılı aşkın bir süredir, Michael Page olarak kendimizi işe alma sanatına ve bilimine adanmış bulunmaktayız. Bu misyondan hareketle, bugün de, müşteriler ve adayların, sürekli değişen “yeni normalde” yönlerini bulmalarına yardımcı oluyoruz.

Ekteki makaleler, geçtiğimiz yıl içinde işe alım uzmanlarımızın edindiği önemli bilgilere ışık tutuyor. İlk olarak, uzaktan çalışma düzeninde yetenek yönetiminin nasıl değiştiğine bakıyoruz. İşe alım yöneticileri artık her zamankinden daha geniş bir yetenek havuzuna erişebilmektedir. Bu da çeşitlilik ve kapsayıcılık açısından boşa harcanmaması gereken yeni fırsatlar sunuyor. Bununla birlikte, uzaktan çalışma modeli aynı zamanda daha rekabetçi bir pazar da yarattı. Bu noktada, en iyi adayları nasıl çekeceğimizi bilmek ne yazık ki yetmez, aynı zamanda gelişme becerileri olan ve kalıcı olmayı isteyen adayları nasıl bulacağımızı da bilmek zorundayız.

Ardından, operasyon mükemmelliği için gereken yeni bileşenleri inceleyeceğiz. Günümüzün değişen konjonktüründe, şeffaflık ve güven, istikrarın yapıtaşları olarak karşımıza çıkıyor. Dijital işyerlerinin başarısı, iletişim ve ilişkilerin güçlü olmasında yatıyor. Fiziksel mesafeyi kapatmanın ve işverenin itibarını artırmanın yolu da, çalışan merkezli bir şirket kültürünü teşvik etmekten geçiyor.

Bu kılavuz, ekibimizin, farklı sektörlerden müşteriler ve adaylarla olan deneyimlerinden edindikleri bilgi birikimini en iyi şekilde özetliyor. Bu konular hakkında daha fazla bilgi almak isterse-niz, danışmanlarımızla veya benimle görüşebilirsiniz.

Michael Page Türkiye adına, keyifli ve ilham verici okumalar dilerim.



ÇEKİM YASALARI: GÜNÜMÜZDE EN İYİ ADAYLARI ÇEKMEYE YÖNELİK BAŞLICA STRATEJİLER

Sirketler ve adaylar yeni normale alışıp odaklanırken, zorluklar ve fırsatlar da bir yandan çoğalıyor. Proaktif İK yöneticilerinin, yeniden yapılanma ve büyüme ile şirketleri destekleyecek ekipler oluşturmalarının şimdi tam zamanı – işin sırrı ise, adaptasyon yeteneğinde ve düşünce yapısını, süreci ve kültürü değiştirme cesaretinde yatıyor.

Şirketler ve insan kaynakları yöneticileri, beklentilerini ve düşüncelerini tekrar gözden geçirmelidir. Hibrit iş modellerinden ve çalışan sağlığı programlarından, çeşitlilik ve kapsayıcılığı artırmaya kadar birçok konuda hedefler değişime uğradı. Dijital dönüşüm hızlandıkça, güven, şeffaflık ve amaç gibi insan odaklı değerler, en iyi adayların kontrol listelerinde genellikle maaş ve yan hakların önünde yer almaya başladı. Hiç durmadan değişen böyle bir ortamda, üst düzey yetenekleri çekmek artık daha zor olsa da, sonunda, hem şirketler hem de adaylar açısından çok daha kazançlı olabilmektedir.

Bu makalede, büyük bir belirsizlik ve dönüşüm içinde olduğumuz bu dönemde, işe alım yöneticilerine, en iyi adayları çekme konusunda yardımcı olabilecek başlıca ipuçlarını ve stratejileri ele alıyoruz.

Sunduklarınızı artırırken beklentilerinizi azaltın

Ocak 2020’de hiçbirimiz “Önümüzdeki yıllarda kendinizi nerede görüyorsunuz?” sorusuna doğru bir cevap veremedik. Ancak geldiğimiz nokta çok açık. Dünyanın dört bir yanında iş dünyasının cesur yöneticileri ve çalışanlar, pandemiye hızlı ve kararlı adımlarla uyum sağlayarak, uzaktan çalışmaya radikal şekilde geçebildiklerini kanıtladılar. Şimdi ise hayatta kalma sürecinden yeniden yapılanma ve büyümeye doğru dev bir adım atılması aşamasındayız. Bu yeni yaklaşımda, genellikle, yöneticilerin beklentileri ile adayların beklentileri arasında çeşitli farklar ortaya çıktığını gözlemliyoruz.

Dijital dönüşüm muazzam bir hızla artmış durumda ve yöneticiler birçok çözümü parmaklarının ucunda buluyor. Otomasyon ve yapay zeka, büyüme için heyecan verici fırsatlar sunuyor olsa da, çalışanlar, teknolojinin iş güvencelerinin ve becerilerinin önüne geçmesinden korkuyor. Bu nedenle, şirketlerin ve işe alım uzmanlarının, henüz deneme aşamasında olsa bile dijital stratejilerini açıklamaları, “önce insan” anlayışını benimsemeleri ve teknolojiyi, yeteneklerin yerini alan değil onları destekleyen bir araç olarak görmeleri oldukça önemli. Eğitim fırsatları sunmak, şirketlerin, gereken dengeyi kurmaya çalıştıklarını ve çalışanlarını önemsedikleri için yatırım yaptıklarını adaylara gösterebilmelerinin etkili bir yoludur.

Sağlam bir güven zinciri oluşturun

Seçkin adayları çekebilmek için, iş ilanının yayınlandığı andan itibaren beklentiler ve hedefler açıkça belirtilmelidir.

“Uzun süreli ilişkiler geliştirmek için ilk izlenimden itibaren sağlam bir güven ve şeffaflık zinciri oluşturulmalıdır.”

Melih Müminoğlu
Michael Page’de Müdür

Yöneticilerin ve İK yöneticilerinin, çalışanların son çalıştıkları yerden neden ayrıldıklarını veya ayrılmak istediklerini öğrenmeleri ve aynı durumun yaşanmaması için buna dikkat etmeleri de önemlidir. Çalışanlar, başka bir şirkete genellikle belirli bir amaçla ve beklenti ile geçerler.

Michael Page tarafından Avrupa genelinde düzenlenen bir ankette, çalışanları iş değişikliğine iten başlıca faktörlerin, çalışanların üstleriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri (%94,9), çalışmalarının takdir edilmesi (%94,7) ve sunulan eğitim fırsatları (%90,2) olduğu ve bu faktörlerin ücret artışı (%74,6) faktörünün önemli ölçüde önünde olduğu görülmüştür.

Yeni moda: esneklik

Pandemi sırasında benimsenen uzaktan çalışma modeli, birçok kuruluş için şaşırtıcı derecede üretkenlik ve bağlılığı beraberinde getirmiş olsa da, birçok çalışan bu durumdan olumsuz etkilendi.

Michael Page tarafından 2020'de görüşülen her 10 çalışanın 9'u (%89,8) iş ve özel hayat arasında daha iyi bir dengenin kurulmasına ihtiyaç duyduklarını vurguluyor.

Talep üzerine ruh sağlığı hizmetleri veren bir kurum olan Ginger tarafından yapılan bir ankete katılanların %69'u 2020'nin kariyerleri boyunca geçirdikleri en stresli dönem olduğunu, evden çalışanların %91'i ise orta ila aşırı stres yaşadıklarını belirtmiştir.

Yeni normalde akıllı yöneticiler, çalışanın bağımsızlığını ve huzurunu artıran hibrit çalışma modelleri sunuyor. Başarı, her iki tarafın da gerçekçi beklentiler içinde olması ile birlikte, benimsenen bir yaklaşımın işe yaramaması halinde yöntem veya yön değiştirebilme konusunda fikir birliği sağlanmasına da bağlıdır. Planlama, lokasyon ve bilgisayar dışında geçen zaman ile ilgili yapılan planları eyleme geçirebilen yöneticilerin, aynı derecede anlayışlı çalışanları kendilerine çekme ve ellerinde tutma ihtimalleri daha yüksek.

Çalışanlarının soru işaretlerini giderebilen şirketler, genellikle, çalışanlarından daha yüksek üretkenlik ve performans elde ederler.

Michael Page'in anketine katılan çalışanların %72'si, COVID-19 krizinin kariyer beklentilerini ve seçeneklerini etkileyeceğine ve dolayısıyla değişimin kaçınılmaz olduğuna inanıyor. İş güvencesi konusunda katılımcıların %31'i gelecek altı aydan endişeli iken, %35'i ise gelecek yılın nasıl sonuçlanacağından endişeli.

Bir şirket, sağlık veya finansal destek programları, gizli danışmanlık hizmetleri veya empatiye dayalı liderlik gibi yollarla adayların beklentilerini karşılayabileceğini göstererek adaylar için cazip hale gelmektedir.

İşe alımda sınırları kaldırın

Yeni normalin iyi bir yönü varsa, o da şirketlerin çeşitlilik ve kapsayıcılığa daha fazla önem vermesidir. Yöneticiler ve işe alım yöneticileri, daha önce dikkate almamış olabilecekleri farklı geçmişlerden, nesillerden veya sektörlerden adaylara kapılarını açarak ekiplerinin yeteneklerini, bakış açılarını ve kapasitelerini zenginleştirirken, KSS taahhütlerini de gerçekleştirebilirler.

Cinsiyet ayrımcılığını, reklamlarında kullandıkları dilden başlayarak daha fazlasıyla ele alan yenilikçi şirketler, daha adil ve cazip iş yerleri yaratabilmektedir. Özellikle çalışan anneler ve birinin bakımını üstlenen kadınlar olmak üzere genel olarak kadınlar, iş hayatından ayrılmak zorunda kalıyor ve işten çıkarılma olasılıkları erkeklerden daha yüksek.

Cinsiyet eşitliği, Michael Page'in anketine katılan çalışanların ve adayların %63'ü için esnek çalışma saatlerinin hemen önünde (%61) yer alarak bir sonraki işlerine karar verme konusunda belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkıyor.

Adaylar, hibrit ve uzaktan çalışma modellerine de olumlu bakıyor. Bu modeller, örneğin taşınamayan ya da kendi yaşadıkları bölgede kalmak zorunda olan yetenekli adaylara cazip geliyor.

Sürmekte olan belirsizlikle karşı karşıya kalan işe alım yöneticileri, birkaç adım ilerisini de düşünerek gelecekte ihtiyaç duyabilecekleri yetenekleri öngörmelidir. Şirketler ve adaylar genellikle üst düzey dijital becerilere odaklanıyor olsa da, yeni normalde, sosyal becerilerin çok daha önemli ve duygusal zekanın, entelektüel zeka kadar vazgeçilmez olacağı oldukça açıktır. Bu nedenle, akıllı yöneticiler problem çözme, koordinasyon, uzlaşma ve dayanıklılık konusunda yetenekli adayları işe alıyor. Ve bunlar, yeni normalde herkesin sahip olması gereken beceriler.

ÖNE ÇIKAN MESAJLAR

En iyi adayları çekmek için şeffaf, insan odaklı, tarafsız bir yaklaşım sağlanmalıdır. Başarılı bir yeniden yapılanma ve odaklanma süreci için yöneticiler, adaylar ve işe alım yöneticileri değişime aktif şekilde katılmaya motive olmalı ve bunu memnuniyetle karşılamalıdır.

- Dijital dönüşüm çağında şirketler ve çalışanlar arasındaki güven ilk günden başlayarak kurulmalı ve her iki tarafta da hayal kırıklığının önlenmesi için şeffaflık sağlanmalıdır.
- Operasyonel sürdürülebilirlik ve çalışanların huzuru bir elmanın iki yarısı gibidir. Adaylar, çalışanların huzurunu ön planda tutan, soru işaretlerini gideren ve mesleki gelişimleri için fırsatlar sunan şirketlere yönelirler.
- Çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmek, şirketlere, karşılarına ne çıkarsa çıksın ayakta kalarak gelişebilen, zengin ve yenilikçi bir şirket kültürü yaratabilmenin yolunu açar.



BÜYÜMENİN YOLU: SÜREKLİ DEĞİŞEN BİR ORTAMDA DAYANIKLI VE MOTİVE BİR İŞGÜCÜ OLUŞTURMAK

Birçok işe alım yöneticisinin sürekli sorduğu soru, şirketle birlikte gelişecek ve ekibin bir parçası olarak zorluklara göğüs gerecek çalışanları kendilerine nasıl çekecekleridir. Yeni normalde emin olduğumuz bir şey varsa, emin olabileceğimiz çok az şey olduğudur. Yöneticiler, adaylar ve işe alım yöneticileri sürekli değişen bir ortamda, değişime her an uyum sağlamalıdır. Adaylar arasında uygunluk, dayanışma ve dayanıklılık sergileyenleri seçmek, şirketleri tutarlı bir strateji geliştirme ve uygulama konusunda desteklemek ve her iki tarafı da güven vermek konusunda iş İK'ya düşüyor. Bu zor bir iş olsa da, cesaret, açıklık ve iletişim sayesinde işe alım yöneticileri, internet üzerinden görüşme anından itibaren, adayların bağlılık ve dayanıklılık geliştirmelerine ve çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma oranlarının azaltılmasına yardımcı olabilir.

Değişim tepeden başlar

Pandemi sırasında çalışanlar ve yöneticiler, aniden uygulanmaya başlanan kısıtlamalara karşılık vermek zorunda kaldı. Birçok şirket ve çalışanları, evden çalışmaya ve dijital toplantılara ani geçişi ve bunun beraberinde getirdiği her şeyi tamamen süreç içerisinde tecrübe etti.

Daha ne olduğunu anlayamadan, Zoom, Skype, Slack'ın bildirim sesleri, bir yılın proje takip aracı ve çok, adrenalin ve sonu gelmeyen kahvelerle beslenen çeşitli ekipler hayatımızı etkisi altına aldı. Bir yılın ardından, birçok şirketin uzaktan veya hibrit çalışma modeline devam etmesiyle birlikte, işyerinde motivasyonu sağlamak ve sürdürmek her zamankinden daha karışık ve zor bir hale geldi. COVID öncesi dönemin aksine, bugün birçok aday uzaktan çalışmanın avantajları ve dezavantajlarını deneyimlemiş durumda ve birilerinin sürekli başlarında bekleyerek "durmadan çalışma" beklentisi içinde olmasını istemiyor. Adaylar, bunun yerine, etkili liderlik, kararlı eylemler ve insaniyet arıyorlar.

“Eskiden müşterilerimiz, uzaktan çalışmayı kontrol edecek ve izleyecek yöneticiler bulmamızı istiyordu. Artık ekibe enerji ve istek getirecek, empati kurabilen insanlara ihtiyaçları var.”

Fatih Cömert
Michael Page Yönetim Müdürü

Dik durabilecek, belirsizlikle yüzleşebilecek ve bir şirketin geleceğini olumlu yönde şekillendirebilecek çalışanları işe almak için samimi bir iletişim ve hedeflerin örtüşmesi gerekir.

Michael Page tarafından yürütülen araştırma, karantina döneminde çalışanların %42'sinin işverenlerinin geleceğe dair vizyonlarını iletme biçiminden memnun kalmadığını ortaya koyuyor.

Zorluklara ve fırsatlara yönelik planlar yapın

Pandemi bize hazırlıklı olmanın önemini gösterdi. Tabii ki kimse geleceği tahmin edemez, ancak hedeflerin örtüşmemesi, kaynakların kullanımı ve çalışanların moralini olumsuz şekilde etkiler. Uygun olmayan çalışanın işine son verilerek yeni bir çalışanın işe alınması arasında geçen süre dikkate alındığında, yanlış bir tercihten dönülmesi genellikle on haftaya mal olur.

İşe alım yöneticileri, adayların ve şirketlerin gelecekteki zorluklara uyum sağlama potansiyelini anlamak için zekanın yanı sıra içgüdülerinden de yararlanmalıdır. Çıkış noktası, işlerden ziyade becerilere odaklanmak olmalıdır. Akıllı şirketler, adaylara ve kendilerine sadece bugünkü değil, gelecekteki isteklerini de sorarak, beklentilerin ve rollerin buna göre örtüşmesini sağlıyor.

Yöneticiler artık internet ortamında dahi davranışlarıyla her zamankinden daha fazla örnek olmalıdır. Deloitte'un 2021 İnsan Kaynakları Anketi sonuçlarına göre, uzaktan çalışmayı sürdürülebilir hale getirme konusunda çalışanların ve üst düzey yöneticilerin öncelikleri arasında halen bir uyumsuzluk karşımıza çıkıyor: çalışanlar niteliğin artırılmasına ve çalışan huzurunun artırılmasına odaklanırken, üst düzey yöneticiler daha çok müşteri deneyimini iyileştirmeye ve maliyeti düşürmeye odaklanıyor. Her iki tarafın da ortak önceliği inovasyonu arttırmak olduğu için bu konu, tarafların birlikte çalışabileceği temel bir alandır.

Yeni normal, Süper Ekipler çağı haline geldi ve kuruluşlar, insan yeteneği ile teknolojinin bir araya gelmesi sonucu, her şeyi baştan sona değiştiren ve değiştirmeye de devam edecek olan bu çağa ayak uydurmak zorunda. Bu güçlü birliktelik, teknoloji ve yeteneğin tek başına getirdiklerinden çok daha fazlasını sağlama potansiyelidir: insan ve teknoloji birlikteliği, kurumsal dönüşümü yönlendirirken, işin güçlü şekilde yeniden tanımlanmasını, tasarlanmasını ve mimarisini de sağlayabilir.

Motivasyona öncelik verin, dayanıklılığı ödüllendirin

Deloitte'un yaptığı bir araştırmaya göre yöneticilerin %45'i, dönüşümün, büyüme, uyum sağlama yeteneği ve dayanıklılığı ödüllendiren bir kurum kültürü oluşturmaya bağlı olduğunu düşünüyor. Proaktif yöneticiler ve insan kaynakları yöneticileri, çalışanları kişisel projelerini sunmaya ve sürdürmeye teşvik ederek ilerleme sağlayabilir.

Geleceğe birlikte adım atmak aynı zamanda bir şirketin esnekliğini de gösterir. Dünyanın büyük bir kısmı karantinadan çıkarken, ileri görüşlü şirketler, adayların düşünce yapılarına uygun olarak yer değiştirme politikalarını yeniden gözden geçiriyor.

Michael Page tarafından yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların %81,2'si tamamen veya kısmen uzaktan çalışarak görevlerini yerine getirebileceklerine inanıyor.

Şirketler ayrıca, yeni işe alınan çalışanlara sundukları maaşları ve yan hakları gözden geçirerek, çalışanların ulaşım masrafları veya genel ofis giderlerinden sağlanan tasarrufları, evden çalışma ekipmanları için çalışanların maaşlarına yansıtmalıdır.

Pandemi, dünyanın dört bir yanındaki şirketler, adaylar ve devletler için olağandışı olsa da, "yeni bir sosyal sözleşme" için de büyük bir fırsatı beraberinde getirdi. Deloitte'un bir araştırması, çalışanların esneklik, şirketlerin çeviklik ve devletlerin sürdürülebilirlik

ve sorumluluk beklediğini ortaya koyuyor. Zamanla, çalışanların çalışma koşullarını yeniden tanımladığı, şirketlerin toparlandığı ve devletlerin artan işsizliğin yükünü hafiflettiği bir gelecek düşünebiliriz.

İşgücünü her yönüyle ele alın

Görüntülü görüşmeler ve internet üzerinden işe alım çağında olduğumuz bu dönemde, bir şirkete ve adaya bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmak hiç bu kadar zorlu olmamıştı. Yöneticiler, büyük resme bakarak iş ile özel hayat dengesi ve tükenmişlik gibi temel sorunları çözmek yerine en başından önlemeye dair motive olduklarını göstermelidir. Bu da, düzenli olarak çalışanların hedef ve beklentilerinin nabzını tutmak, değişimi aktarmak ve ister KSS politikasını yenileyerek, ister yüz yüze toplantılar yaparak, isterse de ekipler, departmanlar, cinsiyetler veya nesiller arasındaki işbirliğini besleyerek kurum genelinde köprüler kurmayı gerektirir.

Ayrıca, sorunları ele almak da çok önemlidir. Uyarı işaretlerini anlayabilmek ve bunalmış veya ilgisiz çalışanların yükünü hafifleterek farklı görevler vermek, bağlılığı ve motivasyonu korumak açısından büyük önem taşır. Bazen bir şeyin az ama öz olması gerekir ve çalışanlara ne zamanlar boşluk sağlanacağını bilmek de önemlidir.



ÖNE ÇIKAN MESAJLAR

Bir şirkete bağlı kalarak köklü değişiminin parçası olacak çalışanların işe alınması, kuruluşun kendisinden başlar. İşe alım yöneticileri ve üst düzey yöneticiler, uygun adayları seçebilmek için şirket kültüründe, hedeflerinde ve beklentilerinde açıklık, uyumluluk ve tutarlılık sergilemelidir.

- > Gerçekçi olun: yaklaşımınızda ve iletişiminizde net, tutarlı ve açık fikirli davranarak güven ve sürdürülebilirlik mesajı verin.
- > "Önce insan" kültürünü teşvik edin, işten ziyade becerilere odaklanın, şirketin ve adayların beklentilerinin örtüşmesini sağlayın ve bunu zaman zaman gözden geçirin.
- > Esneklik ve güvenlik arasında bir denge kurun: ne zaman devreye girip ekibinize yardım edeceğinizi ve ne zaman geri çekilip güveneceğinizi bilin.



Teknolojiden faydalanın

Çeviklik, birçok şirketin 2020'yi atlama-
sını sağlamakla kalmadı, yeni normale
uyum sağlamaya çalıştığımız bu dönem-
de de koruyucu bir görev üstlenmeye de-
vam ediyor. Oldukça farklı müşteri ta-
leplerini karşılayabilmek ve acil kararlar
alabilmek için esneklik ve uyum gerek-
liliği, şirketleri pek çok kişinin hayal bile
edemediği şekillerde çevikleştirmektedir.
Bunun temeli ise dijital beceriye dayar-
nır, ancak yöneticilerin de fark ettiği üze-
re teknoloji, tüm itici ve dinamik gücüne
rağmen aynı zamanda bölücü ve engel-
leyici duruma gelebilir. Bir şirket ve ça-
lışanları için dijital bir stratejiyi işe yarar
hale getirmek, teknolojiyi çözüm değil
araç olarak görmenin yanı sıra o teknolo-
jiyi kullanan kişilerin mesleki becerilerine
ve eğitimine yatırım yapmayı da gerektirir.

İşgücü planlaması çok önemlidir ve şir-
ketlerin, maliyetleri belirli bir düzeye ge-
tirmek ve büyümeyi optimize etmek
için veriye dayalı senaryo planlama-
sı yapabilecek yöneticilere ihtiyacı var-
dır. Kullanılmayan verilerin hiçbir işle-
vi yoktur. Şirketler, bir kuruluş genelinde
toplanan verileri ortaya koyacak ve de-
partmanlar arasında en uygun şekilde
kullanılmasını sağlayacak şekilde işgücü
kapasitesi oluşturmaktadır. İnsan ve tekno-
lojinin bir araya gelmesiyle oluşan süper
ekipler, yeni çağın orduları haline gelirken
kazanan unsur insan faktörü olmaya de-
vam etmektedir. Ekibe mesleki beceriler
kazandırmak için mutlaka bir veri bilim-
cisini işe almak gerekmez. Bunun yerine,
kalıpların dışına çıkarak, dijital beceriler
edinmek isteyen ve teknolojinin kendile-
rine ve şirketlerine olan faydalarını bilen
kişilere görev vererek, bu kişilerin yeni
beceriler kazanmalarını veya yeniden gö-
revlendirilmelerini sağlayabilirsiniz.

Yeni beceriler kazandırma, günümüz-
de çalışanlar ve adaylar tarafından de-
ğer verilen güvence ve bağlılık hissini de
yansıtır.

HER ŞEYE HAZIRLIKLIL OLUN: YENİ NORMALDE BAŞARILI OLMAK İÇİN BİR EKİPTE BULUNMASI GEREKEN BECERİLER

Pandemi ile birlikte, bütün dünya, hazırlık ve önlem almanın ne kadar
önemli olduğunu sarsıcı biçimde anladı. Çalışanlar belirsiz bir gele-
cekle karşı karşıyalar ve becerilerinin artırılması veya yeni beceriler
kazandırılmasına ihtiyaç duyuyorlar. Bu nedenle, işverenler ve İK yö-
neticileri, çalışanların tükenmişliğini ve işten ayrılımları henüz başlamadan
önlemek istiyorlarsa, hızlı ve kararlı adımlar atmalıdır.

En iyi adaylar, hayatta kalmak yetmez gelişmek gerekir anlayışını benimseyen ve yöneti-
ciler dahil kuruluşun her kademesinde kültürel bir değişiklik yapma motivasyonu olan şir-
ketleri cazip bulur. Bu değişimler İK'yı etkisi altına alırken, işten ziyade beceri arayışı da
ön plana çıkmaktadır. Odak noktasının değişmesi, çalışanların bağlılığını, motivasyonunu
ve bir amaç sahibi olma duygusunu olumlu yönde etkileyebilir. Somut değişim, bir kuru-
luşun bulunduğu pozisyona ve hedeflerine gerçekçi, tam kapsamlı bir bakış sağlanması-
nın yanı sıra, mevcut ve istenen becerilerin analiz edilmesiyle başlar. Bu sayede, şirketler
ve insan kaynakları yöneticileri esneklik, dayanıklılık ve sağlamlıklarını artırarak yalnızca
toparlanmakla kalmaz, aynı zamanda gelişim de gösterirler.

Bu makede adayların, şirketlerin ve işe alım yöneticilerinin bugün olduğu kadar ileride
de ihtiyaç duyacakları beceri ve kapasitelere göz atacağız.

**Eğitim fırsatı, yeni bir işe geç-
meyi düşünen çalışanlar için
en önemli üç öncelik arasında
yer almakta olup, Michael Page
ve Page Personnel tarafından
yapılan bir ankete katılanların
%90,2'si için işi kabul edip et-
meme konusunda belirleyici bir
kriterdir.**

Sosyal beceriler revaçta

Bir şirketin geleceğe yatırım yapması için ihtiyacı olan şey mesleki becerilerdir. Kötü sürprizleri önleyebilecek olan şey ise sosyal becerilerdir. Giderek daha fazla şirket uzaktan veya hibrit çalışma stratejilerini uyguluyor ve çalışanlar, beklentiler ve sınırlamalar arasında denge kurmaya çalışıyor. Bu nedenle, koordinasyon, zaman yönetimi ve iletişim, özellikle de liderlikte ön plana çıkıyor.

Michael Page tarafından çalışanlara ve adaylara, günümüzde şirketler ve işe alım yöneticileri arasında hangi sosyal becerilerin revaçta olduğunu düşündükleri sorulduğunda, verdikleri cevap problem çözme (%55,6), ekip ruhu (%48,8) ve iletişim (%45,7) oldu.

Pandemi sürecinde, bu becerilerin iletişim, duygusal zeka ve kriz yönetimi becerileri ile yakından ilgili olduğunu gördük. Şirketlerin sağlık krizinin ilk yılını atlatmasını sağlayan tepkisellik ve dayanıklılıksa, ikinci yılı atlatmamızı sağlayan şey de kırılgan olmamak, yani sürekli öğrenmeyi öğrenerek kaos içinde büyüme fırsatını yakalamak olacaktır. Bir şirketin, ekip ruhunu geliştirme faaliyetleri, danışmanlık hizmetleri ve beklentilerine bire bir yanıt verme motivasyonu gibi adımlarla adaylara kulak verdiğini göstermesi, çalışanları ve adayları daha fazla iletişim kurmaları konusunda teşvik eder ve sorunların büyümeden önlenmesini sağlar.

Bir ekibe uyum sağlayacak, onlarla birlikte ilerleyerek işleri sonuna kadar götürecek üstün adayları işe almak, aynı zamanda birysel ve ortak ihtiyaçlara yanıt vermeyi de gerektirir.

“Empati bireysel olarak gösterildiğinde işe yarar.”

Çağla Şengöz

Michael Page 'de Kıdemli Yönetici

Yeni kaptanlarla yeni ufuklara yol almak

Kuruluş çapındaki herhangi bir köklü değişikliğin merkezinde İK yer alır. Bugünlerde, işe alım yöneticilerinin uygulamalarda ve süreçlerde değişikliğe gitmesi isteniyor. Yetenek hareketliliği, adayların bağlılığını kabul etmek, potansiyellerine değer vermek ve hedeflerini gerçekleştirme fırsatları sunmakla başlar.

Michael Page tarafından yürütülen bir araştırmaya göre, becerilerini geliştirmek isteyen çalışanların ve adayların %80,9'u bunu öz değerlendirmeler ve kariyer hedefleri, %39,3'ü becerilerini iş ilanlarındakilerle karşılaştırarak ve %10'dan azı bir yöneticinin geri bildirmesi veya bir işe alım görevlisinin tavsiyesi doğrultusunda yapıyor.

Yeni normalde şirketlerde merkezi bir rol üstlenen CHRO, statü-koya aktif şekilde karşı gelmesi gereken kişidir. Tıpkı bir geminin kaptanı gibi, insan kaynakları yöneticileri de günümüzde kurumsal değişimin öncüleri olmalı, iş stratejisini yönlendirmeli, şirket kültürüne ve amacına yön vermeli ve iş dünyasının hızla değişen, bol dönemeçli ve kasırgalı ortamında çalışanlara rehberlik etmelidir.

İnsan kaynakları yöneticileri, adaylarda görmek istedikleri becerileri kendilerinde de aramalıdır. Bunlara örnek olarak, yeni beceriler kazanmaya uygun adayları seçmek için analizlerden, başarıyı ve deneyim sürelerini ölçmek için ölçütlerden yararlanmak gibi mesleki beceriler veya kendi duygusal zeka, iletişim ve problem çözme becerilerini artırmak gibi sosyal beceriler verilebilir. İşe alım yöneticileri, sahip olmadıkları niteliklerin şirkette bulunduğunu da iddia edemezler. Eğer bir şirket esnekliği, çeşitliliği ve kapsayıcılığı ve yeni beceriler kazandırmayı teşvik ediyorsa, adaylara, şirketin söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğunu göstermek için bu unsurlar somut şekilde İK departmanında mevcut olmalıdır.

ÖNE ÇIKAN MESAJLAR

Şirketlerin belirsizlik döneminde ve belirsizliğe rağmen geliştirmesi ve öğrenmesi gereken beceriler, bir organizasyonun tüm departmanlarını ve kademelerini etkiler. Mesleki becerileri sosyal becerilerle birleştirmek, uyum sağlamak ve davranışlarla örnek olmak, bir şirketin misyonu, vizyonu ve değerleriyle yakından ilgilenen adayları çekmenin ve elde tutmanın anahtarıdır.

- Sağlam bir strateji ve net bir plan ile başlayarak yeni amaçlar belirleyin ve bunları destekleyecek beceriler geliştirin.
- Mesleki ve sosyal beceri dengesini kurmaya odaklanın ve davranışlarınızla örnek olun. Değişimin, adaylar ve çalışanlarca algılanmasını ve kuruluşun tüm alanlarında geçerli olmasını sağlayın.
- İK departmanında değişiklikler yapın. Bir organizasyonun motivasyonunu ve amacını yansıtır çalışanların ve adayların sorunlarını kabul ederek etkin şekilde çevik ve esnek bir işgücü oluşturun.





MESAFELERİ KAPATIN: DOĞRU YETENEKLERLE UZAKTAN ÇALIŞMA VERİMLİLİĞİNİ ARTIRMAK

Verimliliği artırmak her koşulda zor bir iştir. Bunun üzerine bir de yeni normaldeki uzaktan çalışma modelinin de kendine özgü birtakım zorlukları bulunmaktadır. Bir kuruluş, doğru yeteneği işe almayı nasıl başarır ve uzun vadeli üretkenlik için en iyi koşulları nasıl yaratır? Bu makalede, bu tipik soruyu yanıtlarken göz önünde bulundurulacak bazı yeni boyutlara göz atacağız.

Günümüzde uzaktan çalışan ekiplerin dünya genelindeki uydu ofislerinde görev yapma ihtimalleri aynı şehirde çalışmalarına bağlıdır. Uzaktan çalışan ekiplerin yöneticileri, herkesi dahil etme ve aynı yönde ilerleme konusunda çok önemli bir rol oynar. Liderlik sağlama ve birlik duygusu yaratma yeteneği, evden çalışanların hissettikleri izolasyonla mücadelede önemli bir yer tutar.

Üretkenlik güvene dayalıdır. Şeffaflık ise çalışanlar, yöneticiler ve şirket arasında karşılıklı güven oluşturma sırrıdır. İşverenler, net beklentiler ortaya koyarak ve iletişim kanallarını

açık tutarak, mesafe ne olursa olsun çalışanların ilgili ve motive kalmasına yardımcı olabilir.

Ancak işverenler, üretkenliği artırmak için önce bu sözcüğün ne anlama geldiğini bilmelidir. Başarı nasıl belirlenir ve ölçülür? KPI'lar ve diğer ölçümler ilerlemenin takibi için değerli araçlar olsa da sayılar her zaman büyük resmi göstermez.

Uzaktan çalışma ortamında yönetici ve çalışan ilişkilerinin güçlü olması, performansla ilişkin bütüncül bir bakış ve etkili geri bildirimler sağlamak açısından kritik önem taşır. Yeni normale adımımızı atarken, gelişme olasılığı en yüksek adaylar empati, güvenilirlik ve dürüstlük gibi özelliklere sahip olanlardır.

Şeffaflığa güveniyoruz

Kimileri başlangıçta evden çalışmayı endişeyle karşıladıysa da, değişim büyük ölçüde olumlu oldu. PwC Ocak 2021 anketine göre, yöneticilerin yarısından fazlası üretkenliğin arttığını düşünüyor. Bu iyi bir haber ancak üretkenlikteki bu artış, uzaktan liderlikte oluşan hatalar yüzünden kolayca baltalanabilir.

İşverenlerin karantina sırasında işgücünü yönetme biçimleri, çalışan bağlılığını etkiledi mi? 2020 Aday Görüş anketimize göre bunun cevabı evet: Adayların %30'u şirketlerine bağlılıklarının azaldığını bildirirken, yalnızca %17'si bağlılıklarının arttığını belirtti.

Hiç kuşkusuz, yönetim tarzları ve teknikleri iş tatmininin, motivasyonunun ve bağlılığının şekillenmesi açısından belirleyici bir faktör. Uzaktan çalışma bağlamında, çalışanların yöneticilerine ve yöneticilerin de çalışanlara güvenmeleri daha da önemli bir hal aldı.

“Tam şeffaflık adaylar için son derece cazip bir unsur” diyor ve ekliyor: “Adaylar günümüzde piyasayı daha iyi anlıyor ve güven oluşturmak çok önemli.”

*Tuba Şahin
Michael Page'de Kıdemli Yönetici*

İşverenler, bu güveni oluşturmak amacıyla şirket ve ekipleri için net hedefler belirlemelidir. Adaydan beklenenler nelerdir ve performans nasıl değerlendirilir?

Çalışanların işe yarayan ve yaramayan yöntemleri raporlamaları için hangi iletişim kanalları vardır? Yöneticiler, muhtemel gelişmeler hakkında periyodik güncellemeler sağlamaya özen göstermeleri gerektiği gibi, çalışanların kendi ilerlemelerini ve yaşadıkları problemleri paylaşmaları için de alan yaratmalıdır. Şeffaflık karşılıklı gelişen bir süreçtir; adaylar görüşlerinin dikkate alındığını bilmek ister. Etkili liderlik sağlamak şarttır.

“İşgücü ve yönetim işbirliğine bağlıdır”.

Tuba Şahin
Michael Page'de Kıdemli Yönetici

Başarı nasıl ölçülür?

Şeffaflık ve güven, uzaktan çalışanlara başarılı olmaları için ihtiyaç duydukları bağımsızlığı sağlamanın temel taşlarıdır. Peki başarı nasıl ölçülür? Çalışanların performans ölçümleri ve KPI'lar, hedefler belirlemek ve üretkenliğin takibini yapmak için nesnel bir yol sunar, ancak bunu yalnızca neyi ve neden ölçtüğünüzü biliyorsanız yapabilirsiniz.

Rakamlar, uzaktan çalışanların işverenlerine bir güven duygusu aşılayabilir ancak bu bazen yanıltıcı da olabilir. Örneğin, en yaygın ölçümlerden biri geçmişte çalışılan saatlerdir, ancak çalışılan saat sayısı bir çalışanın başarısı hakkında çok az şey gösterir. Bu, zaman takibinin gereksiz olduğu anlamına gelmez, çünkü bu tür göstergeler ayrıca tükenmişlik duygusunu önlemeye yardımcı olabilir. Daha ziyade, girdiyi çıktıdan ayırmanın önemini vurgular.

Alınan sonuçlar, üretkenliğin en iyi göstergesidir. Süreçler netse ve sonuçlar hesaplanabiliyorsa (oluşturulan potansiyel satışlar, kapatılan BT çağrılar vb.), yöneticiler ve çalışanlar hedefler üzerinde önceden anlaşma sağlamalıdır. Bu tür hedefler, uzaktan çalışanlara, bir amaca sahip olma duygusu ve motivasyon sağlar.

Ancak sayılar büyük resmi her zaman göstermez. Hazırlaması aylar süren yenilikçi bir proje, büyük bir atılımla sonuçlanabilir. Ekip lideri, özellikle de verilere yansımayan başarılar yönünden,

kendisine bağlı çalışanların üretkenliğini en iyi değerlendirecek olan kişidir. Periyodik performans değerlendirmeleri açısından yazılı beyanlar, bir çalışanın güçlü yönleri ve başarıları hakkında yalnızca rakamlara göre daha iyi bir değerlendirme sağlayabilir.

Nicelikten niteliğe

Uzaktan çalışma şartlarında farklı yerlerde bulunan yöneticiler ve çalışanlar arasında çeşitli kontrollerin yapılması bir öncelik olarak ele alınmalıdır. Yöneticilerin, bire bir sesli veya görüntülü aramalar planlaması ve bunları gerçekleştirmesi, kendilerine doğrudan bağlı çalışanların ilerleyişini takip edebilmeleri açısından hayati önem taşır. Haftalık veya iki haftada bir yapılan bir bilgilendirme, bir yandan mikro yönetimin aşırılıklarını, diğer yandan liderlik eksikliğini önleyerek, her iki tarafın da ortak bir paydada buluşmasını sağlayabilir.

Güven ve dürüstlük üzerine kurulu ilişkiler, işverenlerin üretkenliğe dair bütüncül bir değerlendirme yapabilmesi ve çalışanlarına faydalı geri bildirimler ve yönlendirmeler alması için şarttır. Kurulan sağlıklı ilişkiler, uzun vadeli üretkenlik için önemli olan çalışan motivasyonunu, bağlılığını ve şirkette kalma süresini artırabilir. Bu kişiselleştirilmiş destek ağları, özellikle evden çalışan adaylar için önemlidir.

Tercihen, yöneticiler çalışan performansını değerlendirirken, aynı zamanda geliştirebilecekleri becerileri de belirlemelidir. Uzaktan çalışma düzeninde iletişim minimum düzeyde tutulursa, büyüme fırsatları kolayca gözden kaçırılabilir.

Aday Görüş anketimize göre adayların %44'ü birlikte çalıştıkları son yöneticilerin eğitim konusuna değinmediğini belirtti.

Hırslı adayları çekmek isteyen işverenler, potansiyel yeteneklerin gelişmesine yönelik bir sistem oluşturmalıdır.

ÖNE ÇIKAN MESAJLAR

Güven ve şeffaflık, uzaktan çalışma düzeninde üretkenliğin temel taşlarıdır. Bu faktörler ayrıca adayların işverenlerde aradıkları özelliklerin başında gelir. Şirketler, net beklentiler ortaya koyarak ve sağlıklı yönetsel ilişkileri destekleyerek, uzun vadeli bir üretkenlik için zemin hazırlayabilirler.

- Uzaktan çalışmayla elde edilen üretkenlik, karşılıklı güvene dayalıdır ve güven şeffaflıkla başlar. Yöneticiler ve ekip üyeleri, başarının anlamını ve ölçüm şeklini birlikte tanımlamalıdır.
- Veriler genellikle niteliği değil niceliği yansıtır. Açıkça koyulan hedeflere yönelik üretkenliği ölçmek için daha kapsamlı araçların bir parçası olarak KPI'lardan yararlanın ve girdiler yerine sonuçlara odaklanın.
- Yöneticiler, uzaktan çalışanlarla kurulan düzenli iletişim sayesinde üretkenliği daha iyi değerlendirerek geri bildirim sağlayabilir. Yöneticiler, çalışanların bağlılığını sürdürmek için kazanımları takdir etmeli ve kariyer gelişimi için fırsatlar belirlemelidir.





ve çalışan huzuruna öncelik vermek, esnekliği başarıya ulaştırmanın anahtarı olacaktır.

Akıllı şirketler esnek çalışmayı benimsiyor

Başlangıçta gerekliliğin bir sonucu olmasına rağmen, esneklik, giderek daha çevik hale gelen bir ortamda standart haline geldi. Bu geçiş süreci adayları da etkiledi.

“Genç adaylar daha çevik ve işlerinde daha fazla esneklik istiyorlar. Bu değişim, beklentilerini artırdı

Melih Müminoğlu
Michael Page 'de Müdür

İşverenlerin ve çalışanların esnekliği benimsemek için geçerli nedenleri var.

FAZLASIYLA ESNEK: ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRMEK İÇİN ESNEKLİĞİN SINIRLARINI BELİRLEMEK

Kuruluşlar nasıl daha esnek hale gelebilir ve esneklikten nasıl yararlanabilir? Bu makalede, hem adayların hem de işverenlerin kafasındaki temel bir soruyu inceliyoruz.

Esneklik, çok kısa sürede bir gereklilikten dünyanın dört bir yanında varsayılan bir iş yapma biçimine dönüştü. Bu, işverenler ve çalışanlar için iyi bir haber: esnek süreler ve uzaktan çalışma özgürlüğü, çalışanların mutluluğunu ve üretkenliğini artırırken, çeşitlilik gösteren bir işgücüne de kapı açıyor.

Bundan böyle işyeri esnekliği konusunda nasıl geri gidilemezse, adayların da beklentilerini düşürmesi beklenemez. Özellikle genç adaylar daha çevik olmaya eğilimli olsalar dahi, artık her yaştan aday esneklik konusunda daha fazlasını talep etme konusunda kendilerine güveniyor. İşverenler gibi çalışanlar da imkanlara ve iş dünyasının geleceğine dair bir fikir edindiler.

Esnek bir bakış açısı benimseyen şirketlerin, en iyi adaylar için daha cazip olma ve çalışanlarını kendilerine bağlama olasılıkları daha yüksek olacaktır. Bununla birlikte, esneklikten yararlanmak için birkaç temel kural uygulanmalıdır. Yeni normalde, şeffaflık aşılacak

Aday Görüşü anketimizde, çalışanların %44'ü farklı zaman dilimleri veya evden çalışma düzenlemeleri sayesinde üretkenliklerinin arttığını belirtti. Ayrıca, çalışanların yaklaşık üçte biri motivasyonda ve iş memnuniyetinde bir artış bildirdi.

Şirketlerin, çalışanlarına ne zaman ve nerede çalıştıkları konusunda daha fazla özgürlük tanıması, daha fazla güven, daha yüksek üretkenlik ve çalışanların şirkette daha kalıcı olmasını sağlar. Esnek zamanlı çalışanların, öngörülemez durumlar veya kişisel gereksinimler nedeniyle işten izin alma olasılıkları daha düşüktür. Evden çalışmak, ofisteki spontane etkileşimleri kaçırmak anlamına gelse de, bilgi işçilerinin dikkat dağınıcılığı durumlarından uzaklaşmasını ve potansiyel olarak daha az zamanda daha fazla iş yapmalarını sağlayabilir.

Esnek çalışma, cinsiyet ayrımının ortadan kaldırılması için de kritik rol oynar. Kadınların yöneticiler, yönetim kurulu başkanları ve üst düzey yöneticiler arasında azınlıkta yer almaya devam ettiği Avrupa'da, işyerindeki cinsiyet çeşitliliğinde çok az ilerleme kaydedildi. Dünya genelinde kapanmayla birlikte, çocukların bakımı ve uzaktan eğitimiyle ilgili gelişen sorumluluklar, çalışan anneleri oranısız bir şekilde etkiledi. Esnek saatler, uzaktan çalışma seçenekleri ve şirket tarafından sağlanan kreşler ile geliştirilen

çözümler bu tür baskıları hafifletmeye yardımcı olabilir. Esnek çalışma seçeneği sunmayan işverenler, farklı adayları çekmek ve elerinde tutmakta zorlanacaktır.

Esnekliğin şartları

Aday Görüşü anketimizde, Avrupa'da çalışanların %40'ı şirketlerinin krizden önce uzaktan çalışma seçenekleri olmadığını belirtti. Çalışanların yalnızca %22,4'ü şirketlerinin kendilerine düzenli olarak uzaktan çalışma özgürlüğü sağladığını bildirdi.

O zamandan bu yana artan sayıda işveren ve çalışan uzaktan çalışmanın faydalarını deneyimledi, bu nedenle de esneklik seçeneklerinin devam etmesi şaşırtıcı değil. Ancak işverenler olası problemleri nasıl önleyebilir ve esneklikten en iyi şekilde nasıl yararlanabilir?

Beklentilerin örtüşmesi ve yanlış anlamaları önlemek için şeffaf ve tutarlı ilkeler belirlenmelidir. İK departmanları zaman, lokasyon ve iletişim esnekliği ile ilgili temel kuralları belirlemelidir. Çalışanlar kendi programlarını belirleyecekse, bunun sınırları nasıl olmalıdır? Herkesin gün içinde ulaşılabilir olması gereken belirli saatler var mı? Hafta içi çalışılmayan bir günün telafi edilmesi için cumartesi günü çalışmak uygun mu? Bu tür ilkeler yazılı olarak belirlenmeli ve bunlara uyulmasını sağlama sorumluluğu yöneticilere ait olmalıdır.

Uzaktan çalışma ile ofise gelme arasında seçim yapma özgürlüğü için benzer sınırların çizilmesi gerekir. Giderek daha fazla şirket hibrit modellere yönelirken, bu şirketlerin, çalışanların ne zaman ofise gitmesi gerektiğini ve ne zaman evden veya başka bir yerden çalışabileceklerini de belirtmeleri gerekiyor. Başka bir şehirden, hatta başka bir ülkeden çalışmak mobil adaylara çekici gelebilir, ancak işverenler için bu durumun yasal veya vergi açısından ekstra sonuçları olabilir.

İşverenler, çalışanlarının iletişim kurma şekline de dikkat etmelidir. İnsanların ara verdikten sonra tekrar odaklanmaları ortalama 23 dakika sürer. Uzaktan çalışmayı mümkün hale getiren dijital araçlar, dikkat dağınıklığı ve strese neden olabilir. İnternet üzerinden yapılan toplantılar için video özelliği açılmalı mı? Ekip üyeleri e-posta yerine anlık mesajlaşma özelliğini hangi durumlarda kullanmalıdır? Ne kadar hızlı dönüş sağlamalıdır? Protokolleri ve beklentileri önceden belirlemek, iletişim akışının sorunsuz ve verimli olmasını sağlayabilir.

Huzur her şeyden önemli 2.0

“Her an ulaşılabilir olma” kültürüne yenik düşmemek için iletişim sınırlamaları gereklidir. Bloomberg , evden çalışmaya geçilmesinden bu yana, dünya genelinde uzaktan çalışanların ortalama çalışma sürelerinin günlük 2,5 saat arttığını bildirdi. Uzaktan çalışanlar, belirli kurallar yoksa daha uzun süre işte kalarak her zaman ulaşılabilir olduklarını göstermek konusunda kendilerini baskı altında hissedebilir. Bu durum da üretkenliği azaltabilir.

Dijital yorgunluk, ilk etapta esnek çalışmayla elde edilen faydaları ortadan kaldırarak çalışanların tükenmiş hissetmesine yol açabilir. İşverenler, bu durumu önlemek ve çalışanların huzurunu gözetmek için esnekliği teşvik etmelidir. Örneğin, çalışanlar egzersiz veya dikkatlerini toplamak için mola verebilir veya çalışma saatlerini kendi biyolojik saatlerine göre ayarlayabilir. Yöneticiler, örneğin çalışanları konuşurken yürümeye teşvik etmek için görüntülü görüşmeleri sesli görüşmelere çevirmek gibi küçük değişiklikler yapabilir.

Neticede, evden çalışan herkes, kendi ortamı ve değişkenlerine göre bir çalışma düzeni oluşturur. Yöneticiler, ekip üyelerine nelerin işe yarayıp yaramadığını sormalıdır. Çalışanların ilgili dijital araçlara erişimi var mı? İletişim süreçlerini veya planlama sorunlarını iyileştirmek için çözüm yolları var mı? İş ve özel hayat arasında sağlıklı bir denge kurmak birçok adayın başlıca önceliğidir. İşverenler, bir anlayış kültürü oluşturarak, uzaktan çalışanların başarılı olmak için ihtiyaç duydukları şeyleri kendilerine sağlayabilir.

ÖNE ÇIKAN MESAJLAR

Esneklik, çevikliğin giderek arttığı bir ortamda varsayılan iş modeli haline geldi. Adaylar, esnek zaman ve uzaktan çalışma seçeneklerinin özgürlüğünü yaşamak istiyorlar. İşverenler, net kurallar belirleyerek ve çalışanların huzuruna öncelik vererek esnek çalışma düzenini desteklemelidir.

- Esnek çalışma seçenekleri sunmak, çalışanların mutluluğunu ve üretkenliğini artırırken, işverenlerin de daha çeşitli adayları çekmesini sağlar.
- Şeffaflık, esnek çalışma modelinin başarılı olması için şarttır. Şirketlerin zamanlama, lokasyon ve iletişim sınırlamaları konusundaki başlıca kuralları belirlemesi gerekir.
- İş ve özel hayat arasındaki çizgiyi korumaya dikkat edin - yöneticiler dijital yorgunluk konusunda dikkatli olmalı ve çalışanların huzuru için proaktif bir yaklaşım benimsemelidir.





İletişim akışını her düzeyde kolaylaştırma sorumluluğu şirket yöneticilerine aittir. Özellikle de uzaktan çalışma durumunda, çalışanların dikkate alındıklarını ve farklı adayların hoş karşılandıklarını hissettikleri kapsayıcı bir kültür yaratabilmek için açık iletişim kurmak esastır.

Mesafeyi kapatmak üzere oluşturulan bağlılık kültürü

2020 Aday Görüşü anketimizde, çalışanların %44'ü farklı zaman dilimleri veya evden çalışma düzenlemeleri sayesinde üretkenliklerinin arttığını belirtti. Ayrıca, çalışanların yaklaşık üçte biri motivasyonda ve iş memnuniyetinde bir artış olduğunu bildirdi.

Evden çalışmanın artması ile birlikte ofis bazlı mikro etkileşimlerin azalması, şirket kültüründe değişikliğe gidilmesini kaçınılmaz hale getiriyor.

Sabah kahvesi ritüelleri, kafeterya sohbetleri ve diğer tesadüfi karşılaşmalar ofis hayatının temel birer parçasıdır. Yönetimin şirket kültürüne öncülük etmek için üstlendiği tüm görevlere rağmen, şüphesiz ki kültürün kendiliğinden gelişmesine yüz yüze etkileşimler yön verir.

Ancak hibrit bir modele geçiş yapmak, işverenlerin şirket kültürünün bu en önemli yönünden vazgeçmesini gerektirmez; aksine, vazgeçmemeleri gerekir. Şirket kültürü, çalışanların şirketlerine ne kadar bağlı hissettikleri konusunda ve potansiyel adayların şirkete karşı bakış açılarında artık daha da büyük bir rol oynamaktadır.

Çevrimiçi ve çevrimdışı dünyalar arasında bir köprü kuran kapsayıcı bir kültür oluşturmak, işverenlerin yeni önceliğidir. Çalışanların huzuru, ikincil hedef olmaktan ziyade şirket kültürünün temel bir bileşeni olarak ele alınmalıdır. Bu bakış açısı, İK'nın yanı sıra, kendilerine doğrudan bağlı çalışanları rutin olarak kontrol etme sorumluluğu olan bölüm yöneticileri tarafından da desteklenmelidir. Uzaktan çalışanlar genellikle iş ve özel hayat arasındaki sınırı çizmekte zorlanır ancak işverenler, empati, iletişim ve şeffaflığa dayalı bir özen kültürü ile bu dengeyi yeniden sağlayabilir.

KÜLTÜREL DEĞİŞİM RÜZGÂRLARI: YENİ NORMALDE DİNAMİK ŞİRKET KÜLTÜRÜNÜN TEŞVİK EDİLMESİ

Sirket kültürlerinin temeli artık tek bir değere bağlı olmadığı gibi, 9-5 çalışma düzenine de bağlı değil. Yeni normalde, esnek çalışma saatlerinin ve uzaktan çalışmanın birlikte uygulandığı hibrit modeller benimsenecek. Peki ya çalışanların ortak ofis alanlarını ve çalışma saatlerini paylaşmayacak olması şirket kültürü için ne anlama geliyor? Bu makalede, yeni normalin getirdiği zorlukları aşarak daha güçlü bir şirket kültürü yaratmaya yönelik stratejiler sunuyoruz.

Ortak değerlerin ve aidiyet hissinin önemi, çalışanları ortak bir paydada buluşturan bağlar olarak daha da artacaktır. İşverenler, sağlam bir şirket kültürü sayesinde aradaki mesafeyi kapatarak bütünleşmiş bir topluluk oluşturabilir.

Bu yeni düzende ilerleyebilmeleri için adaylar yüksek empati ve iletişim yeteneklerine sahip olmalıdır. En iyi yeteneklerin, teknik bilgi ve bağımsız çalışma yeteneklerine ek olarak bu sosyal becerilerde de kanıtlanmış bir başarı geçmiş olmalıdır. Sonuçta, kişilerarası becerilerin dijital araçlar üzerinden sergilenmesi, ofis etkileşimlerinin dört duvar arasından çıkıp internet ortamına taşınabilmesi açısından hayati önem taşıyacaktır.

Bir aidiyet hissi yaratın

Önceden, uzaktan çalışan ekipler, kendine özgü kültürü ve ortak deneyimi olan dünya genelinde farklı ofislerde çalışan kişilerden oluşuyordu. Evden çalışmak ise bambaşka şartları olan bir model.

“**Evden çalışan 100 kişi demek, kişilerin çalışma şeklini etkileyebilecek 100 farklı unsur ve yönetmeye çalıştığınız 100 ofis demektir.”**

Michael Page Kıdemli Müşteri İlişkileri Müdürü

Bu durum, bu zorluğun sorumluluğunu alabilecek gerçek liderlik becerileri olan adaylar gerektirir.

“**Çoğu yönetici uzaktan bir kültür oluşturmak ve geliştirmekte zorlanıyor. Yöneticiler, ekiplerini güçlendirmek için onlara güvenmelidir. Enerji ve motivasyon sağlayarak çalışanların potansiyelini evlerinden bile gösterebilmelerine yardımcı olmalıdır.”**

Çağla Şengöz

Michael Page 'de Kıdemli Yönetici

İletişim becerilerinin yanı sıra, empati ve yeni zorluklara karşı bireysel bir yaklaşım sergileme motivasyonu da uzaktan çalışan yöneticilerde bulunması gereken çok önemli özelliklerdir. Yöneticilerin kendilerine doğrudan bağlı çalışanlarla yapacakları düzenli görüşmeler, ekip üyeleriyle dürüst ilişkiler kurmaları ve başarıları ve güçlükleri de ayrıntılı olarak tartışmaları açısından önemlidir.

Ayrıca, yöneticiler ekip üyelerini dijital kanallar üzerinden bağ kurmaya teşvik edebilir. Ofisteki konuşmalara kulak misafiri olma deneyimini internet ortamında yaratmak zor olsa da, sosyal alışkanlıkları ve spontanlığı dijital işyerine taşımak çeşitli yollarla mümkün olabilir. Ekipler her hafta birlikte sanal kahve molası verebilir veya iş dışı sohbetler için online iş toplantılarından sonra ek süre ayarlayabilir. Bu türdeki küçük çaplı iletişim alışkanlıkları, izolasyonun önüne geçme ve bağları güçlendirme konusunda büyük farklar yaratabilir.

Kurumsal düzeyde ise işverenler, iletişimin devamlılığını ve herkesin bilgi sahibi olmasını sağlamak için şirket içi platformlardan ve intranetlerden yararlanabilir. Bu tür araçlar, hibrit çalışanları, ofisteki gelişmeleri kaçırmak istememe duygusu uyandırarak, ofiste ve evde çalıştıkları zamanı daha eşit şekilde bölmeleri için motive edebilir.

Kapsayıcılığı ve çeşitliliği teşvik etmek için somut adımlar atın

Hibrit çalışma düzeninde, adaylar başka bir işe yalnızca bir tıkla ulaşabilir. Bu da, işe alım uzmanlarının en iyi yetenekleri bulma konusunda daha fazla rekabetle karşı karşıya olduğu kadar, her zamankinden daha çeşitli bir aday havuzuna erişimleri olduğu anlamına gelir.

İşe alım yöneticileri, farklı cinsiyetlerden, ırklardan, yaşlardan ve geçmişlerden insanları işe alarak oldukça çeşitli bir işgücü oluşturmak için günümüzdeki bu esneklikten en iyi şekilde yararlanmalıdır. Çeşitliliğin iş inovasyonunu ve sorun çözme becerilerini geliştirdiği uzun bir süre önce kanıtlanmıştır. Çeşitlilik ayrıca, çalışan bağlılığı ve işverenin marka itibarı için de kilit öneme sahiptir.

Dünya büyük bir değişim geçirdi ve günümüzde birçok aday, çeşitliliği teşvik eden bir işyerinin değerini, daha somut iş avantajlarının üzerinde tutuyor.

Çeşitlilik barındıran bir işgücünün gelişmesi için şirketler, tüm çalışanlara fikirlerine kulak verildiğini ve desteklendiklerini hissettirmelidir. İK departmanları, kapsayıcılığı şirket kültürünün bir ilkesi haline getirme konusunda en iyi şekilde öncülük yapabilecek konumdadır. Hibrit çalışmanın şartlarına uygun açık iletişim kanalları yaratmak, her çalışana söz hakkı verilmesi açısından önemlidir. Örneğin, çalışanlar ayrımcılık veya taciz vakalarını hangi yolla bildirmelidir? Sorunların dile getirilebileceği, güvenliğin ve gizliliğin korunacağı alanlar var mı? Bu tür protokoller, bu tür vakalar yaşanmadan önce açıkça belirlenmelidir.

Bunun yanı sıra, işe alım uzmanları üst yönetim kademelerinde çeşitliliğin olup olmadığını sorgulamalıdır. Farklı kültürlerle sahip yöneticiler, kapsayıcı ve eşitlikçi uygulamaları savunmaya daha eğilimli olurlar. McKinsey'e göre, kıdemli kadın çalışanların beyaz ırka ait olmayan kadınlara akıl hocalığı yapma olasılığı erkeklerle göre yaklaşık 1,5 kat daha fazladır; maruz kaldıkları önyargı ve kötü muameleleri aktif olarak dinlerler, fikirlerine ve çalışmalarına açıkça kulak verirler ve onları desteklerler. Bu yaklaşım, işverenlerin yeni normalde benimsemeleri gereken türden bir kapsayıcılıktır ve ilk adım işe alımların kapsayıcı olmasıdır.



ÖNE ÇIKAN MESAJLAR

Uzaktan ve hibrit çalışmanın artması, şirket kültürünün kendiliğinden gelişme şeklini kaçınılmaz bir biçimde değiştirdi. Şirket kültürü ayrıca, ilişkileri güçlendirmek ve evden çalışmayla oluşan dağılmaya karşı koymak için de çok önemlidir. Yöneticiler, açık iletişim ve empati sayesinde, ilgili, dinamik ve kapsayıcı bir kültürün zeminini oluşturabilirler.

- Evden çalışmak, ofisteki mikro etkileşimlerin azalması anlamına gelir. İşverenler çalışanlarına, çalıştıkları yer fark etmeksizin, kültürün gelişimine katılmaları için yeni fırsatlar sağlamalıdır.
- Etkili liderlik ve dürüst iletişim kurmak, güven ve aidiyet duygusu geliştirmenin temelidir. Dijital işyerinde sosyal alışkanlıklar ve gelenekler oluşturmak, uzaktan çalışan ekipler arasındaki bağları güçlendirmeye yardımcı olabilir.
- İşe alım yöneticileri, organizasyonun her kademesinde çeşitli adayları işe almak üzere günümüzün hibrit ortamından yararlanmalıdır. Kapsayıcılığa sağlanan aktif desteğin, çeşitlilik barındıran bir işgücünün gelişmesinde önemli rol oynadığı unutulmamalıdır.



MichaelPage

Part of PageGroup